



**Syddansk Universitet**

## **Værdibaseret Ledelse**

Bordum, Anders

*Published in:*  
Thomson HR

*Publication date:*  
2010

*Document Version*  
Forlagets udgivne version

[Link to publication](#)

*Citation for pulished version (APA):*

Bordum, A. (2010). Værdibaseret Ledelse: Når værdier forankrer og forandrer strategier. Thomson HR, 1(1), 12-17.

### **General rights**

Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

- Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
- You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain
- You may freely distribute the URL identifying the publication in the public portal ?

### **Take down policy**

If you believe that this document breaches copyright please contact us providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.

# Værdibaseret ledelse

## - når værdier forankrer og forandrer strategier

*I en empirisk analyse af visioner, missioner og værdigrundlag i de 50 største danske virksomheder fremgår det, at 31 virksomheder har offentliggjort et værdigrundlag, og at "værdi" er det ord af alle, der optræder hyppigst i danske virksomheders nedskrevne strategiske erklæringer.(1)*

*Af Anders Bordum, Lektor, Ph.D., Syddansk Universitet.*

Der er ingen tvivl om, at moderne ledere forsøger at tage rigtige beslutninger og i praksis udfordres af værdibaseret ledelse. Ledere, som allerede arbejder aktivt med værdibaseret ledelse og ledere som påtænker at gå i gang, kan dog med fordel lære noget om de systematiske, etiske og strategiske problemstillinger, der involveres af værdibaseret ledelse. Det er nogle af disse indsigter omkring koblingen til interesser, motivation og tillid, strategisk ledelse, normer og etisk teori, der vil blive behandlet i denne teoriforankrende artikel.

### Værdier, interesser, og interesserter

Det er virksomhedens værdier, der gør, at den har interesserter, som bidrager til og har interesse i dens eksistens. Værdier motiverer, fordi de udtrykker en stærk overbevisning. Hvis ikke en værdi motiverer og giver grund til en tilbøjelighed til at handle på en særlig måde, er det ikke en ægte værdi, men blot en misforståelse af egne præferencer og interesserter.

Værdier vil derfor altid i sidste ende vise sig i adfærd. Både ledelse og værdier kan påvirke adfærd, derfor er værdibaseret ledelse kommet i lederes optik. Definitionen er, at alle tilslutter sig og følger normer, mens nogle (men måske alle) tilslutter sig værdier. Derfor kan nogle få, men ikke alle værdier, blive til etiske standarder og normer.

Idealet med værdibaseret ledelse er at bygge på normer, som altid allerede er koordineret og legitimeret, og derved aflaster ledelsen, hvilket skaber effektivitet.

En organisation har et formål, dvs. nogle specifikke mål, den skal opnå. Private virksomheder producerer produkter og serviceydelser for profit. Et universitet producerer uddannelse og træner de studerendes kompetence. Et parlament producerer lovgivning. Denne iboende søgen efter specifik målopnåelse afgrænser en organisation fra andre organisationer. Som værdisystem fungerer organisationer altid som delssystemer i et socialt system fx et samfund, eller en kulturkreds. Det er her udfordringen ligger.

De medarbejdere, som er ansat, har både en identitet på arbejdet og uden for arbejdet. De indgår i værdisystemer og har interesserter uden for arbejdspladsen. Det samme gælder alle de andre interesserter.

Den formelle relation i kontrakten kan ophæve nogle mulige værdikonflikter mellem organisation og interesserter, men de mere uformelle forhold som tillid, loyalitet, selv-motivation, etc. fordrer en vis overensstemmelse mellem organisationens værdisæt og interesserternes værdier for ikke at virke blokerende for virksomhedens funktioner og udvikling.

Harvard filosofen Robert Brandom har en teori om, at alle mennesker holder etisk øje med alle andre og holder en slags uformelt og subjektivt etisk regnskab med de andre ("deontic scorekeeping"). Vi står til regnskab for andre, og andre holder øje med os hele tiden og holder regnskab med os uformelt. Alt, hvad vi siger og gør, har en begrundelse, og det er især den, vi vurderer. Hver gang vi gør noget, vurderer andre, om det giver et etisk plus eller minus i deres deontiske tilskrivelse af point for vores troværdighed, værdi, etiske niveau, og kvalitet af vores begrundelser. Jeg vil tilføje til Brandom's analyse, at vi, når vi udviser

tillid til andre, giver vi dem en slags mellemmenneskelig kredit på det deontiske regnskab. Tillid er en vigtig ressource for at få især uformelle processer og mellemmenneskelige relationer til at fungere ledelsesmæssigt. Tillid er en sårbar men vigtig ressource også for virksomheder, hvor mange mennesker skal arbejde sammen om at producere og skabe effektiv målopnåelse.

Ligesom en virksomhed eller organisation kan ses som en række oplagrede problemløsningsteknikker, kaldet standard operationelle procedurer, kan relationer mellem mennesker ses som styret af normer og værdier. Normer er per definition fælles, værdier er det ikke nødvendigvis.

Normer fordrer konsensus og skaber herved per automatik social integration. Værdier kan både skabe konsensus og dissens, integration og konflikt. Derfor er værdiledelse, som er i uoverensstemmelse med generelle normer og de værdier, som findes i det omgivende sociale system, også risikabelt. En ledelsesadfærd og virksomhedsadfærd, som er tæt på normerne, vil give en høj "deontisk" score og gøre det lettere at lede.

### Værdibaseret ledelse og værdihierarkier (axiologier)

Når ledelse handler om at sætte mål og prioritere og om at motivere og integrere, så gør vi det med værdier.

Det gælder for alle mennesker, at vi tilskriver forskellig værdi til forskellige ting. Vi har vores smag, vores præferencer. Dette er personlige valg, vi har ret til i frihedens navn. Men ikke alt har samme værdi. Derfor har vi mere eller mindre bevidst og tydeligt rangordnet vores værdier i et værdihierarki, en såkaldt aksiologi.

Det, at værdsætte noget og tilskrive det værdi, er et indre subjektivt forhold, når vi beslutter os og evaluerer. Dette kan vi kun gøre, fordi vi måler vurderinger op imod vores indre værdihierarki, som kortlægger vores smag, præferencer, holdninger, og hvem vi er.

Axiologien motiverer vores beslutninger og handlinger i en indre proces, hvor vi søger at få mest mulig nytte og værdi ud af vores handlinger og relationer. Når vi evaluerer, prioriterer og laver cost-benefit analyser i organisationer, forsøger vi at efterligne denne indre proces ved at gøre den eksplicit og kollektivt tilgængelig.

Værdi kan også tilskrives eksternt som en del af vores forståelse og forklaring af andres handlinger, beslutninger og evalueringer. I begge tilfælde betyder det, at vi betragter værdioverbevisninger som generaliserede attituder og kan forvente, at en særlig orientering mod en værdi også betyder en særlig tilbøjelighed til en given adfærd. Denne **kobling til motivation** gør værdier relevant for lederskab.

Vi har i høj grad vores identitet og indre motivation knyttet til værdier. En person, som værdsætter vaniljeis, må forventes at vælge vaniljeisen på buffeten. Et firma, som værdsætter profit, må forventes at søge profit i sine beslutninger og handlinger. Særligt universelle værdisystemer har bred betydning, som eksempelvis principper, religiøse doktriner, etikker og kulturelle mønstre.

Hvis en leder værdsætter retfærdighed, vil dette smitte af på denne leders beslutninger og handlinger. Et princip kunne være konsistens i

beslutninger, eller mellem tale og handling - "vi gør det vi siger" - "we walk the talk". En religiøs værdi kunne være kristen tilgivelse, eller Hallal, der betegner alt, hvad der er tilladt under islamisk lov. På godt og ondt er de sociale systemer, som både mennesker og virksomheder er en del af, gennemsyret af både universelle og lokale værdisystemer.

At der findes lokale værdisystemer, viser sig som de forskelle, der er mellem den måde mennesker relaterer sig til hinanden og behandler hinanden på i eksempelvis: et bestyrelseslokale, en rockerklub, en skakklub og en swingerklub. I samme øjeblik døren lukkes for omverdenen, bliver et lokalt værdisæt operativt. Når forventninger mellem personer og organisationer skal justeres, spiller værdierne en vægtig rolle.

Værdibaseret ledelse gør uden tvivl ledelsesvirkeligheden mere kompleks - for værdier aktiverer både enighed og uenighed og skaber såvel tilslutning som modstand.

Tolerance, både hos organisationen og dens interessenter, kan løse mange uoverensstemmelser omkring værdier, men ikke alle, idet både mennesker og virksomheder har en identitet og fastholder visse værdier af principielle og identitetsmæssige grunde. Jeg nægter fx at gå i rockerklub og swingerklub, men er principielt åben for både skakklub og bestyrelseslokalet. På samme måde er der ofte værdisæt, som virksomheden kræver ubetinget overholdt, fx at man som ansat har en pletfri straffeattest, ikke stjæler fra arbejdspladsen, etc.

I arbejdet med værdibaseret ledelse finder organisationen sig selv og sine grænser - og får formuleret disse for sine interessenter. Hermed formes og markeres samtidigt et eksplicit kultur- og rekrutteringsgrundlag.

Et problem ved både indre og ydre rangordninger af værdier i værdihierarkier er, at der er svært at være konsistent, at vælge mellem sideordnede præferencer, at tage højde for logikken omkring en faldende nytteværdi, hvis man får for meget af det gode, og at inkludere muligheden for at skifte smag eller tage ved lære. Og så er der kompleksiteten alene i at lave en fuldendt analyse, der jo omfatter stort set alt, også ifølge de oprindelige tanker hos Jeremy Bentham.(2)

## Den iboende risiko ved værdibaseret ledelse

En stærk værdioverbevisning kan være stærkt motiverende - men tilsvarende også stærkt demotiverende for de, som ikke deler værdioverbevisningen. Succes med værdibaseret ledelse er derfor knyttet til det etiske og politiske felt, om man kan få konsensus fra og med sine interessenter. Det gælder for alle processer af decentralisering, uddelegering, "empowerment" og organisatorisk læring, at disse processer forudsætter en grundlæggende konsensus for at blive en succes.

Enighed omkring - og frivillig tilslutning til - virksomhedsværdierne er særligt vigtigt ved værdibaseret ledelse, fordi overbevisninger har deres placering inde i vore hoveder og eksisterer uden for direkte iagttagelse og magtpåvirkning. Justering af forventninger og afklaring af, hvordan man løser uoverensstemmelser mellem virksomhedens og individernes værdisæt, er en udfordring, når værdibaseret ledelse tilvælges. Der kræves en vis tilpasning til omgivelsernes normer og værdier, hvis ledelse med nedskrevne værdier skal blive en succes.

Hvis værdibaseret ledelse udformes uafhængigt af omgivelsernes fælles værdinormer, og blot formes som en forlængelse af lederens personlige smagsdomme, er der en risiko for at værdiledelsen ikke finder naturlig genklang hos interessenterne. Et meget privat eller lokalt værdisæt vil til forveksling minde om en slags fascisme, der netop opstår, når staten tilskrives specifikke værdier og interesser og dens politik baseres på en værdiorienteret ideologi.

Hvis værdiledelsen blot er tomme ord og skuespil, vil troværdigheden og de positive effekter forsvinde langsomt, men sikkert. Inkonsekvent værdibaseret ledelse vil underminere tillid. Udfoldes værdiledelsen derimod godt og i overensstemmelse med normer, kan denne ledelsesform bidrage positivt til "employer branding", øget interessentloyalitet,

lette implementering af strategier og aflaste ledelsesopgaver med overvågning og kontrol.

## Værdier, forandringsledelse og strategi

Når vi laver strategisk ledelse, kan vi ikke undgå værdier, fordi ledelse er normativ, og mål dannes af værdier.

En koordineret og integreret virksomhed har brug for en strategi, der sætter en vision og udviklingsretning og definerer virksomhedens langsigtede mål, som gør det muligt at lede ledelsesprocesserne og holde styr på de kortsigtede mål. Virksomheder tilpasser sig og forandrer sig selv løbende gennem beslutninger om ændrede midler og mål. Strategi betyder ligesom metode "vejen frem" til succes og sejr.

I den tidlige strategiske ledelsesteori var der udbredt enighed om, at ledelse er at sætte mål ("management by objectives"). Topledere sætter mål og managere eller mellemledere finder midlerne. Topledere har eksternt udsyn og varetager de langsigtede mål, og den strategiske balance mellem omverdenens muligheder og virksomhedens ressourcer. Managere har et internt ansvar for at virkeliggøre disse mål og strategier, samt at holde styr på ressourceanvendelsen.

Ledelse består instrumentelt set i at skabe effektivitet og i at arbejde og opnå resultater gennem andre, som ledelsesforskeren Harold Leavitt tidligt har påpeget.

En topleder kan styre mange mennesker, hvis mål besluttet, formuleres, kommunikeres, og implementeres af andre, dvs., hvis mening og magt bruges fornuftigt i et hierarkisk system, hvor kulturen er modtagelig herfor. En topleder kan tilsvarende skabe mange problemer, hvis processerne går galt, og hvis ikke de, som skal ledes, er med og omsætter strategier til handling.

I den klassiske og især amerikanske strategilitteratur indtages ofte et instrumentelt mål-middel syn på strategi. Strategi handler om **effektivitet** - at optimere midler til mål (i en strategisk balance mellem interne ressourcer og eksterne muligheder). Effektivitet behandles i den amerikanske ledelseslitteratur som "doing things right".

Men strategi handler også om **normativitet** - "doing the right things" - om det normative i at sætte eller danne nye mål.

Normativiteten i forandringsledelse behandles som "doing different things". Når vi arbejder instrumentelt indenfor en given mål-middel ramme, er forandringer ikke normative, men instrumentelle. Vi taler, når vi ændrer midlerne, men ikke målene, om at gøre ting anderledes. Denne forandring er instrumentel.

Når vi normativt danner nye mål eller ændrer målsætningerne, taler vi om at gøre anderledes ting. Det normative element i ledelse er vigtigt, for hvad er pointen i at være gode, hurtige og effektive til at gøre noget, hvis det er noget forkert, man gør? Eller hvis man skulle gøre noget helt andet for at få mest muligt ud af ressourcerne?

Det normative element kan tydeliggøres, så det strategiske ledelsesideal bliver **at gøre de rigtige ting rigtigt** - "Doing the right things and doing things right".

En værdi er en begrundelse og en grund, der ligger bag målsætninger. Målet er udvalgt og besluttet, fordi det er værdifuldt. Værdien deler en verden af mulige målsætninger op i to dele - de som er forenelige og de, som er uforenelige med værdien. Når vi sætter et mål (formulerer et mål i en sætning - som målsætning), deler vi tilsvarende en verden af mulige midler op i to - de som forventeligt fører til målet og de, som ikke gør det.

Når vi handler instrumentelt og effektivt, søger vi målopnåelse og søger de relevante midler hertil blandt de mulige handlinger.

Når vi begrunder målsætninger, gør vi det med reference til værdier. Den målrettede handling afskærer alle de mulige handlinger og midler, som ikke forventeligt fører til målet. På denne måde afgrænser værdier, mål der afgrænser midler, der afgrænser handlinger.

Når vi er strategisk målrettede og planlægger vores handlinger i henhold til mål, er vi motiveret af værdien bag målet, men rettet af

målet, som understøtter vores valg af midler og handlinger. Formlen i styringskæden, hvor → betyder styrer og selekterer, er: Værdier → Målsætninger → Midler → Handlinger.

Når vi handler strategisk, effektivt og målrettet er alle fire led i kæden gennemtænkt, begrundet og forsøgt optimeret. Af formelen fremgår det, hvordan værdier nødvendigvis er koblet til strategi.

Når værdibaseret ledelse er blevet så påtrængende og populært, skyldes det, at ledelse altid er en normativ aktivitet. Vi kan slet ikke tænke strategiske mål uafhængigt af den verden af mulige værdier, der sætter grænserne for de mulige mål, der vælges imellem.

Formuleret kort og metaforisk kan vi sige, at ledelse og strategi er værdifulde. Derfor fører interessen i strategisk ledelse og i forandringsledelse naturligt i retning af værdibaseret ledelse.

Når en organisation skal forandres med værdibaseret ledelse, foretager ledelsen et normativt værdivalg: om der skal sættes nye mål (doing different things) - eller om der skal ændres midler (doing things differently). Nedenstående skematik viser idealet for ledelse generelt og for værdibaseret ledelse specifikt - at man som leder skal gøre det rigtige rigtigt - og med sine begrundelser for beslutninger sikre og forankre både effektivitet og de normative værdier.

		Mål og Normer	
		Doing the right things: (Vi gør de rigtige ting)	Not doing the right things: (Vi gør ikke de rigtige ting)
Midler og effektivitet	Doing things right. (Vi gør tingene rigtigt):	Her er både normativitet og effektivitet sikret.	Her er effektiviteten sikret, men normativiteten er det ikke
	Not doing things right. (Vi gør ikke tingene rigtigt):	Her er normativiteten sikret, men effektiviteten er det ikke.	Her flyder både normativitet og effektivitet.

## Der er værdier på spil overalt hvor der udøves ledelse

Værdiledelse er ikke noget man kan vælge eller vælge fra. Værdier er operative overalt, hvor der er mennesker og mellem menneskelige relationer. Det man kan vælge i en organisation er, om man vil håndtere værdier og værdiproblematikker som nedskrevne værdisæt eller ej. Tilvælges værdibaseret ledelse, forpligter det overfor interessenterne.

Har man først valgt at arbejde strategisk med organisationens værdier, griber det om sig og griber ind i stort set alle andre ledelsesprocesser. Det stiller store krav til analysen af virksomheden og fordrer etisk eksistentielle svar på spørgsmålet - hvem er vi? Hvorfor er vi til? Hvor er vi?

Det fordrer solid omtanke og holdbare begrundelser af strategier og analyser af "hvor skal vi hen?", og "hvordan kommer vi det?"

Især skal visioner og målsætninger - "hvorfor skal vi netop derhen?" - begrundes også som normativt ønskværdige, dvs. både begrundes ud fra ønsket om effektivitet, men også ud fra at de er værdifulde for interessenterne og dermed kan begrundes normativt som værdige at ønske. Ledere skal kunne overbevise både i en økonomisk og en værdimæssig argumentation, hvilket fordobler ledelsesopgaven.

Hertil kommer, at vejen og processerne mellem "Hvor er vi nu?" og "Hvor skal vi hen?", forandringsledelsen, tilpasnings- og tilblivelsesprocesserne både bliver defineret og afgrænset af målopnåelsen og af værdierne.

I en tid, hvor både sociale processer og konkurrencen er socialt accelereret, kan fasttømrede værdier blive en bremse og en blokering for fortsat udvikling. Argyris og Schön skrev om den lærende organisation, at den instrumentelle single loop læring (middel-mål) opererer indenfor

nogle værdimæssige begrænsninger som må brydes, hvis dobbelt-loop læring (mål-værdi) med ændrede værdigrundlag skal finde sted.

## Etisk teori og værdibaseret ledelse - mennesker, midler og mål

Når ledere skal kunne begå sig i en værdimæssig argumentation, bevæger de sig ind på etikken område. Etisk teori handler, ligesom strategisk ledelse, om mennesker, midler og mål. Men hvor strategisk tænkning let integrerer mennesker, midler og mål, giver etikken ofte grund til det modsatte. Ligesom retssystemet (lovgivningen) er indrettet til at løse konflikter mellem mennesker, som de ikke selv kan håndtere, kan etik løse interaktionsproblemer mellem mennesker.

Man kan ved konflikt appellere til en etisk standard og håbe, at modparten er villig til at underlægge sig denne som norm. Men vi er ikke altid enige om, hvilken etisk standard, der skal styre valget af etik, som kan løse konflikten.

Der er skrevet meget om etik, men tre grundlæggende og forskellige teoretiske positioner vil være relevante at stifte bekendtskab med - og indtænke i værdibaseret ledelse, fordi værdidiskussioner bevæger sig ind på etikens område.

## Dydsetik - Mennesker

Den ene etiske position handler om hele mennesket, og vurderer personen etisk ud fra en helhed af karaktertræk og dyder. Her er agenten eller personen alene genstand for den etiske dom. Den gode person har gode personsegenskaber og lever et godt liv, som giver lykke til sig selv og andre. Den personlige integritet betyder meget - ligesom karaktertræk, at personen er retfærdig, troværdig, modig, stolt, eftertænksom, kompetent, etc.

Denne etikopfattelse har sine rødder hos Aristoteles. Her bliver lykken (eudaimonia) og dyder brugt som overordnede målestokke og standarder for etiske domme. Den, som udviser dydige karaktertræk og i sine handlinger bidrager til lykken, handler etisk.

*Ledere, som er inspireret heraf, går ulasteligt klædt, har en høj grad af integritet, er bevidste om velfærd og det gode liv og bryder ingen normer.*

## Pligtetik - Midler

Den anden etiske position fokuserer udelukkende på de handlinger eller midler, mennesker bruger til at opnå deres mål. I denne tradition vurderes den enkelte handling eller det enkelte middel for, om motivet bag i sig selv kan begrundes etisk - og i sig selv kunne forpligte alle som et princip. Etikken er principiel og non-konsekventiel, dvs. ser ikke på værdien af konsekvenser, men kun på handlingens motiv og værdi i sig selv. "Gør mod andre som de bør gøre mod dig" er et bærende princip.

Den anstændige adfærd og at holde ord betyder meget, ligesom pligt og gensidig forpligtelse er afgørende. Om en handling eller et middel er etisk testes ved at spørge, om det ville være godt for alle, hvis alle gjorde det samme. Etikken er universelt forpligtende - og kun det, som er godt i sig selv og for alle, har etisk værdi.

Denne etikopfattelse har sine rødder i kristendommen og hos Immanuel Kant.(3)

*Ledere, som er inspireret heraf, er meget principfaste (og virker måske ufleksible på andre), er pligttopfyldende og regelmæssige i deres adfærd, og tænker altid på motivet bag, og om en handling er god og rigtig - også hvis alle gjorde det samme.*

## Nytteetik - Mål

Den tredje etiske position fokuserer udelukkende på værdien af de konsekvenser, som en handling eller et middel måtte frembringe. Denne etik er konsekventialistisk. Der fokuseres på den relative nytte-

værdi (lykkefølelse eller fravær af smerte) en handling måtte frembringe, eller et middel producere. Princippet om, at målet helliger midlet, kendes fra denne tankegang.

Denne etikopfattelse har sine rødder i Jeremy Bentham's og John Stuart Mill's nytteetik, også kaldet utilitarisme.

*Ledere, som lader sig inspirere af nytteetikken, er orienteret mod den lykkefølelse, deres beslutninger frembringer. De søger at maksimere lykkefølelse og minimere smerte forbundet med konsekvenserne af deres beslutninger og handlinger. I princippet vil de ofre en enkelt for de andres lykke.*

De tre etiske positioner dydsetik, pligtetik og nytteetik fokuserer som nævnt på forskellige aspekter, er uforenelige og i stærk indbyrdes konflikt med hensyn til etikforståelsen. En leder skal være opmærksom på, at værdibaseret ledelse fører til etiske diskussioner og problematikker, hvor disse positioners uforenelighed vil komme til udtryk som praktiske uoverensstemmelser. Uoverensstemmelser filosofier ikke har kunnet bilægge, fordi alle tre positioner er velbegrundede - og har stærke argumenter for egen position og imod de andres.

Det gælder generelt, at effektivitet udvikles inden for en værdimæssig ramme, som i sig selv kan blive en begrænsning for udvikling af yderligere effektivitet, hvis denne fastholdes uforandret.

Værdibaseret ledelse stiller et krav til ledelsen om at være etisk kompetent og kunne begrunde værdivalg abstrakt, om strategisk reflekteret at kunne begrunde mål med værdier, om at kunne motivere med værdier, som giver interessenterne tilslutning - men også om at være opmærksom på, om omgivelserne ændrer værdier - og at være parat til strategisk tilpasning af værdigrundlaget i form af dobbelt-loop læring, når det kræves.

- (1) Anders Bordum & Jacob Holm Hansen (2005): Strategisk Ledelseskommunikation - Erhvervslivets ledelse med visioner, missioner og værdier. København: DJØF Forlag.
- (2) Bentham, Jeremy (1983): Deontology together with A table of the springs of action and the article on Utilitarianism (The collected works of Jeremy Bentham), ed. by A. Goldworth, Oxford: Clarendon Press, 1983.
- (3) Se Kants kategoriske imperativ i Anders Bordum (2006): Immanuel Kant, Jürgen Habermas and the categorical imperative. Philosophy & Social Criticism. Vol. 31 no 7. London: SAGE Publications Ltd.